

Les résidences de la 27e Région

Manuel d'utilisation

Décembre 2011

UN MANUEL D'UTILISATION DES RÉSIDENCES ?

Ce manuel est consacré aux résidences mises en œuvre entre 2009 et 2011 dans le cadre du programme «Territoires en Résidences».

Territoires en Résidences est une initiative de la 27[e] Région, conçue avec l'aide du bureau Strategic Design Scenarios.

La 27e Région est co-financée par l'Association des Régions de France, la Caisse des Dépôts et les Régions. Après 3 ans d'incubation au sein de la Fondation internet nouvelle génération (Fing), elle devient une association loi 1901 à partir du 1er janvier 2012.

Territoires en Résidences est une initiative co-financée par l'Union Européenne dans le cadre du programme national d'assistance technique Europ'act / L'Europe s'engage en France avec le FEDER. Ce programme visait à proposer aux Régions et à leurs partenaires locaux de tester des méthodes d'intervention alternatives, inspirées du «design de services» et de l'ethnologie.

De nombreux participants ont émis le souhait que soit produit un document leur permettant de réutiliser ou de s'inspirer de la méthode des résidences. C'est l'objectif du présent manuel.













QU'EST-CE QU'ON Y TROUVE ?

...réduire une approche aussi complexe et multi-facettes qu'une résidence à un manuel de recettes est évidemment une gageure ! Pourtant, il nous semble important de regrouper dans un même document concis les enseignements et les réflexions collectés durant ces deux années d'expérimentation du programme Territoires en Résidences.

L'idée d'un Manuel d'utilisation fait référence à un *handbook*, ce mix tout anglo-saxon d'un ouvrage à entrées multiples, destiné à un public varié, mêlant pratique et théorie, études de cas, témoignages, mode d'emploi, conseils, astuces et réflexions de fond... pour permettre à chacun, selon ses priorités et ses affinités, d'appréhender de manière mosaïque en même temps le « quoi ? », le « pourquoi ? » et le « comment ? » des résidences.

COMMENT L'UTILISER ?

Ce manuel s'adresse à tous ceux qui veulent mettre en pratique les « résidences », s'approprier l'outil et l'utiliser régulièrement, s'en inspirer dans son activité professionnelle ou simplement mieux en appréhender les tenants et les aboutissants...

- Si vous êtes un élu, que vous cherchez à convaincre ou à vous convaincre de l'intérêt des résidences, feuilletez ce livret jusqu'à la page 30 où vous trouverez un exposé synthétique et un argumentaire en quelques points saillants...

- Si vous vous destinez à organiser des résidences parce que vous pensez que tout ou partie de ce nouvel outil résidence est susceptible d'être utile dans vos équipes, alors imprimez-en 5 exemplaires, laissez-en un à disposition sur votre bureau et un près de la machine à café. Faites circuler les autres, laissez-vous guider entre les chapitres au gré des images, des témoignages et des mots-clés, des principes de base et retours d'expériences...

- Si vous êtes un acteur sur le terrain, que vos modes d'action sont proches de l'esprit des résidences ou que vous vous destinez à faire une première expérience en tant que résident, alors ces quelques pages de compilation vous laisseront sur votre faim... Elles ne seront qu'une mise en bouche et vous pourrez certainement les utiliser comme le menu de tous les éléments que nous avons accumulés en ligne (www.la27eregion.fr) et sur papier pour satisfaire votre appétit !

INDEX



LA VISION…

À l'origine, la 27e Région a été créée dans l'objectif d'explorer de nouvelles façons de concevoir les politiques publiques et d'intérêt général, en repartant des pratiques des utilisateurs plutôt que des organisations.

En effet, l'hypothèse que nous faisons est que les méthodes de gestion à l'œuvre depuis l'après-guerre ne permettent pas de traiter efficacement la complexité des enjeux d'aujourd'hui, et qu'il faut les faire évoluer vers plus de sens, de qualitatif, de réflexivité et de concertation.

C'est dans ce contexte que la 27e Région a imaginé un format de résidence qui, sans les rejeter totalement, tente de pallier aux méthodes en vigueur dans le management traditionnel (prédominance de l'expertise technique, de l'évaluation externalisée, de l'audit financier, des études quantitatives et des sondages), tout en s'inspirant de méthodes issues de l'ethnologie, du design ou encore de l'intervention urbaine.

LES MOTS-CLÉS…

S'immerger

…être en résidence dans un lieu public, une institution, un quartier… séjourner une longue période, partager la vie des populations qui s'y rencontrent, habiter le lieu pendant plusieurs semaines sur une période de quelques mois pour s'imprégner des pratiques quotidiennes, identifier les personnes actives et comprendre leurs projets, faire preuve d'empathie avec le contexte et ses problèmes, construire la confiance…

Co-concevoir

…travailler à plusieurs sur une opportunité, un problème ; faire collaborer des compétences différentes, des spécialistes du projet avec des utilisateurs ; mixer les points de vue pour obtenir plus de richesse dans les solutions et changer progressivement les regards. Concrètement, la co-conception prend la forme de petits ateliers improvisés au fil de la résidence réunissant quelques citoyens et agents, des représentants de l'acteur public, un ou deux résidents qui quelques heures durant, discutent des scénarios d'usage et cherchent des solutions pour les mettre en œuvre…

Prototyper / maquetter

…prototyper signifie littéralement faire le premier exemplaire pour le tester avant de le produire en série. Dans le cas d'une résidence, il s'agit plutôt de maquetter une solution le plus fidèlement et le plus tôt possible dans le processus, de façon suffisamment proche de ce qu'elle pourrait être une fois mise au point, de manière à pouvoir l'essayer. Qu'il s'agisse d'un nouveau service, d'une application numérique, d'un lieu ou d'un produit, les résidents utilisent leurs compétences pour simuler au plus proche de l'usage définitif…

Tester ensemble

...contrairement à la recherche habituelle de neutralité des études utilisateurs, l'idée de tester ensemble au sein d'une résidence est une suite du processus de co-conception précédent : les différents acteurs essayent leur idée en étant à la fois juges et partis, ils cherchent à déceler ses aspects positifs pour les amplifier, à identifier ses lacunes pour stimuler de nouvelles idées. Idéation et évaluation se passent simultanément pour réduire au mieux les risques de déphasage avec le terrain...

Documenter

...l'expérimentation de solutions à travers le processus itératif de co-conception / prototypage / test aboutit à la mise au point de nouveaux services, lieux ou produits mais elle apporte bien plus : le parcours suivi par les participants aux projets explore de nombreuses pistes, bonnes ou mauvaises, essaye de nouveaux outils, fait évoluer les acteurs dans leur positions... Les résidences s'attachent donc à tracer fidèlement et à restituer de manière attractive l'ensemble des expériences qu'elles ont permises. les équipes en résidence sont donc invitées à tout raconter, à toutes les étapes...



Conseil Régional
REVIN
Parc de CENON-PALMER
DÉFENSE
MFW
RÉSIDENCES D'ARTISTES

UNE RÉSIDENCE, C'EST QUOI ?

La résidence n'est pas une démarche de projet classique : il n'y a pas de cahier des charges pré-établi et il ne s'agit pas uniquement de résoudre le problème initialement posé, mais bien de chercher en premier lieu à le réinterroger. La résidence fonctionne sur le principe de l'immersion, de l'imprégnation en profondeur des participants au contact du milieu spécifique dans lequel ils se trouvent pour en faire émerger, de manière participative différents éléments : une vision collective à long terme, des préconisations de projets à moyen terme, des maquettages de projets permettant d'enclencher un processus d'innovation, et des enseignements globaux pour les régions partenaires.

Les trois semaines se déroulent plus ou moins sur le même principe : la première semaine est consacrée à la rencontre avec les habitants ou usagers du lieu, la compréhension du territoire ; la deuxième est plutôt consacrée aux propositions, maquettages, essais de projets ; et la dernière permet surtout la mise en main de projets pour qu'ils puissent exister après le départ des résidences.

Chaque semaine est ponctuée d'au moins une présentation publique, qui consiste à produire une petite exposition, un accrochage, présentant les photos des moments forts de la semaine et permettant de discuter des orientations de la résidences avec le public invité.



UNE RÉSIDENCE, C'EST POUR QUOI ?

Une nouvelle méthode de compréhension des terrains...

La résidence est un outil qui permet de re-questionner le rapport entre les acteurs. En plus d'agir avec le terrain, de remonter les enseignements du terrain vers les politiques publiques, la résidence semble être un moyen intéressant pour **ré-interroger** des nœuds d'interactions complexes entre les acteurs du territoire. Elle permet de **mettre à plat** en produisant un état des lieux et en adressant le point de vue de tous les acteurs ; de **remettre à zéro** les contentieux en proposant un terrain hors du jeu habituel des acteurs; elle **propose une nouvelle donne** en apportant une compréhension créative du terrain à travers l'invention de nouvelles solutions...

... vers une approche de développement territorial par micro-projets ?

Dans une version prospective, les résidences pourraient agir comme des points d'acuponcture du territoire. Au-delà de chaque résidence, plusieurs résidences menées en série pourraient produire une synergie à la manière de l'acupuncture : une sélection de micro-projets dont l'activation et la mise en réseau seraient susceptibles d'opérer une transformation systémique du territoire au-delà de la transformation opérée par chaque résidence spécifique.



12 EXEMPLES DE RÉSIDENCES...

Le programme Territoires en Résidence entre 2008 et 2011 a permis de conduire 12 résidences très variées expérimentant ce nouvel outil et ré-interrogeant des contextes et des problématiques très différents. Sans traiter de façon exhaustive les prérogatives des Régions, le panorama rapide donne un aperçu du champ d'investigation.

Région Auvergne / Pays de Pionsat

Comment traiter le problème de l'exode médical en Massif Central?

Proposer aux médecins de se regrouper au sein d'une maison de santé est important, mais ne suffit pas pour faire projet. La résidence a permis de co-concevoir un projet de santé avec toute la communauté locale, et de développer des concepts, des projets et des méthodes utiles à d'autres territoires.





Région Champagne-Ardenne / Lycée Jean Moulin à Revin

Comment ouvrir le lycée vers l'extérieur?

Une équipe interdisciplinaire s'est immergée à Revin pour aider les lycéens, les professeurs, l'administration et les habitants à influer sur le nouveau projet architectural, et concevoir avec eux une douzaine de projets susceptibles d'ouvrir le lycée sur la cité et sur la société.



Région Bretagne / Réseau social rennais laruche.org

Comment activer un réseau social à l'échelle de la ville ?

Les propositions finales portent sur un service en ligne de co-voiturage, un système d'affichage physique de contenu numérique dans la ville et une dizaine d'améliorations pour le réseau social de la Ruche.





Région Nord-Pas de Calais / Hôtel de Région à Lille

Comment faciliter le travail des élus dans le sens de l'efficacité démocratique?

Trois élus membres de l'exécutif régional se sont prêtés au jeu en laissant une équipe observer, comprendre, questionner, co-concevoir et expérimenter avec eux et leurs collaborateurs de nouvelles méthodes et de nouveaux outils de travail.

Région Provence-Alpes Côte d'Azur / Hôtel de Région à Marseille

Est-il possible de re-designer une politique publique régionale d'appels à projets?

Une équipe est partie à la rencontre des bénéficiaires d'une série d'appels à projets sur l'énergie durable pour repenser ce mode d'action avec la population et les services concernés au sein de la Région.





Région Aquitaine / rive droite de Bordeaux

Comment explorer l'activité numérique de la ville et susciter de nouveaux usages?

Après plusieurs semaines d'immersion, d'ateliers créatifs et de discussions itinérantes avec les habitants, les animateurs associatifs et les pionniers du web local, les résidents ont conçu des outils de « carottage numérique », de visualisation et de cartographie des données locales, des agendas et des outils d'information mutualisés.

Région Champagne-Ardenne, Lycée professionnel La Croix-Cordier, Tinqueux

Comment mettre en œuvre le développement social au lycée?

Une équipe a travaillé aux côtés des lycéens, des professeurs et des équipes administratives pour tester un vélobus pour les élèves de l'internat, repenser le préau, préparer la programmation d'un futur bâtiment ou encore préfigurer un réseau de coopération entre les lycées techniques de l'académie.



Région Rhône Alpes, Lycée Gabriel Fauré

Comment aborder de façon concrète la citoyenneté au lycée ?

Entre la vision théorique et la réalité, il y a un fossé qu'une équipe en immersion a tenté de réduire, entre mars et mai 2010. En travaillant avec les lycéens et les professeurs sur leur façon d'habiter le lycée, et en étudiant leur rapport à l'espace architectural, l'équipe a proposé des aménagements à court et moyen terme, et inventé des réglages applicables tout de suite dans la vie des lycéens.



Région Provence-Alpes Côte d'Azur, Espace Public Numérique de la Seyne sur mer

A quoi ressemble l'ERIC (Espace Régional Internet Citoyen) de demain ?

En partant des publics et des usages d'un de ces lieux publics d'accès à l'internet, une équipe a planché sur leur avenir. Les résidents ont construit des cartes sociales des usagers, des interviews pour comprendre la façon dont ces lieux sont utilisés, et se sont servis de cette analyse pour imaginer avec eux des histoires projetées d'utilisations dans l'emploi, la santé, etc.



Région Champagne Ardenne, Lycée agricole Balcon des Ardennes

Comment un lycée agricole s'empare de la questions des circuits-courts à la cantine ?

Avec les outils du design et de la sociologie, l'équipe en résidence a tenté de déterminer comment cette problématique à la fois économique, sociale, environnementale et culturelle pouvait faire projet entre un établissement d'enseignement agricole et des acteurs locaux engagés dans la promotion de leur terroir.



Région Bourgogne, gare de Corbigny

Quel est l'avenir de toutes ces petites gares rurales qui couvrent le territoire ?

Pour aider la Région Bourgogne à se pencher sur cette question, une équipe est partie en résidence à Corbigny. Au programme : aménagement de la gare et de la place, rencontre avec des usagers, évènements et esquisses de transformations pour explorer les nouvelles formes de mobilité dont la gare pourrait être le lieu de connexion et envisager cet endroit comme un tiers lieu, à la fois multimodal et multiservices.



Région Nord Pas-de-Calais, Quartier de Wazemmes

Comment faciliter la réappropriation de l'espace public par les citoyens?

Une équipe de résidents a exploré le quartier haut en couleur de Wazemmes, à Lille. Avec les associations locales, l'urbanisme et la politique de la ville, ils ont imaginé des moyens de faciliter le dialogue entre habitants et institutions. En particulier, ils ont mis au point tous ensemble un mode de mise à disposition temporaire et collective de l'espace public.

Cette résidence a la particularité d'avoir été conduite «presque» sans la 27e Région, pour vérifier s'il était possible de transférer la méthode.

UNE RÉSIDENCE, C'EST QUI ?

La résidence est un éco-système qui va bien au-delà de l'intervention d'une petite équipe multidisciplinaire et créative. La galerie de portraits rassemblée ici est inspirée de l'expérience des 12 résidences et toute ressemblance avec des personnes ayant participé à ces résidences n'est absolument pas fortuite...

DU CÔTÉ DU TERRAIN D'ACCUEIL

le Tiers-médiateur

…personne ou fonction qui assure la neutralité de la résidence, le fait qu'elle n'est pas une commande ou une prestation, mais bien une expérience menée collectivement. Elle est garante du respect de la méthode, du déroulement général, de la préparation des résidences, du niveau de qualité des productions. Elle établit la convention avec les financeurs de la résidence. Jusqu'à présent, c'est la 27e Région qui assurait ce rôle, et l'un des enjeux consiste à recréer cette fonction à l'échelle d'un territoire ou d'un thème...



le Complice-en-place

...personne qui habite normalement le lieu de résidence, qui y travaille et qui est intéressé par l'approche de la résidence. Au-delà d'une attitude participative, il cherche à faciliter le travail des résidents en leur donnant accès aux ressources de l'institution ou du quartier, en facilitant les rencontres avec les différentes populations, en débloquant les problèmes liés à la mauvaise connaissance des résidents qui abordent un terrain nouveau, ou au peu de temps que représentent trois semaines d'immersion. Les Complices-en-place sont comme des résidents virtuels issus du lieu de résidence. Sans eux, une résidence ne peut simplement pas fonctionner...

le Commanditaire-médiateur

...personne qui est à l'origine de la résidence, qui l'a suscitée ou qui a contribué à la faire advenir et qui assure un rôle de médiation, d'intermédiaire entre l'institution, la Région et le déroulement de la résidence. Il est l'interlocuteur pour le montage du financement de la résidence, de la convention qui engage les partenaires de la résidence...

le Résident-dans-l'institution

...personne qui fait le pendant des résidents mais dans l'institution, qui fait le relais avec la résidence. Mais au contraire du Commanditaire-médiateur, elle peut dédier du temps à la fois dans la résidence et au sein de l'institution, de la Région pour faire avancer les services qui ne sont pas disponibles...



...ET DU COTÉ DES RÉSIDENTS

l'Engageur-de-conversation

...personne rompue au contact social, qui va au devant des gens, engage la conversation facilement sur le terrain avec toutes les populations qui s'y croisent...

le Projeteur-de-visions

...personne qui lève volontiers le nez du guidon pour regarder de loin et au loin, qui prend le recul nécessaire face au terrain, aux problèmes du quotidien pour chercher le sens qui émerge et générer des visions, des scénarios...

le Fabriqueur-de-solutions

...personne qui résout, qui invente des solutions, qui propose des nouveaux services, espaces, produits... et les matérialise, les simule, les maquette de manière à pouvoir les essayer...

le Raconteur-de-l'histoire

...personne qui trace les faits et gestes de la résidence, qui écrit la chronique au jour-le-jour de ce qui s'est passé, qui fait sédimenter un premier niveau de matériaux bruts et d'enseignements sous forme de textes et d'images postés sur le blog de la résidence...

le Résident-à-cheveux-blanc

...personne dont l'expérience, la stature, l'âge... permet de résister aux turbulences dans lesquelles la résidence est susceptible de passer, qui tient tête aux acteurs pas toujours conciliants, qui ne se laisse pas démonter...



UNE RÉSIDENCE, QU'EST-CE QUE ÇA N'EST PAS ?

La collaboration avec les utilisateurs sur le terrain, la posture d'immersion semblent dans l'air du temps. Bon nombres de résidences fleurissent, parfois proches, parfois très différentes de celles que la 27e Région organise et promeut.

Réciproquement, la résidence participe de certains modes d'actions tels que la démocratie participative, l'intervention urbaine, l'engagement citoyen ou le développement local... Elle s'en inspire mais elle cherche aussi à s'en distinguer.

Nous cherchons ici à cerner les résidences par la négative, en décrivant à quoi elles ressemblent mais qu'elles ne sont pas...

Les résidences de La 27e Région s'inspirent des **résidences d'artistes** : elles accueillent des petits groupes de résidents invités dans un lieu pour y faire un projet. Mais là où l'artiste s'inspire du contexte pour générer une création, un manifeste, une performance... les résidents de La 27e Région cherchent à co-développer avec les habitants du lieu des solutions concrètes et fonctionnelles...

Comme le design basé sur l'utilisateur **- user centred design -** les résidences cherchent la rencontre avec le terrain et les usagers pour mieux comprendre leurs problématiques et coller à leurs attentes. Mais les résidents ne font pas que rencontrer les utilisateurs régulièrement: ils vivent avec eux sur une période de plusieurs semaines obtenant ainsi un rapprochement beaucoup plus important...

Les résidences participent de l'**approche ethnographique** et de l'immersion dans un milieu social sur une période suffisamment longue pour s'intégrer aux populations qui normalement évoluent dans ce milieu. Mais contrairement à l'idéal de neutralité, de quasi mimétisme des ethnologues, les résidents cherchent à s'imprégner du milieu pour mieux le transformer et lui permettre d'évoluer...

Les résidences mettent en œuvre des démarches proches de celles de la **démocratie participative**, engageant les citoyens, des services et l'ensemble des parties prenantes dans un processus de collaboration visant à générer un consensus. Mais plus qu'un simple accord sur un projet existant, les résidences cherchent à co-élaborer ce projet depuis la génération d'idées partagées à la définition progressive de solutions articulés...

Les **sociologues de terrain** cherchent à pénétrer un milieu, à l'écouter pour le comprendre, à en décrypter en profondeur les valeurs, à décortiquer les comportements, anticiper les attentes. Les résidences participent de cette démarche mais de manière plus superficielle: elles représentent un moyen de fonder des projets et des visions plus qu'une fin en soi...

Les résidences empruntent souvent les méthodes des **collectifs d'architectes** et des **acteurs de l'intervention urbaine**. Mais si souvent elles n'en égalent pas les capacités à engager la population dans un événement

fort et mobilisateur, elles visent en revanche, au-delà de la prise de conscience ou de l'écho médiatique, la mise en place de solutions concrètes...

Les **Entrepreneurs Sociaux en Résidences** de la Young Foundation, les **résidences de designers détachés dans une entreprise ou dans une institution publique** comme celles du SILK font appel à ces pratiques proches de celles que les résidences de La 27e Région mettent en œuvre mais elles relèvent plus de la « mise à disposition » sur des périodes de plusieurs mois d'un sujet qui est détaché dans une institution tiers pour y apporter provisoirement ses compétences spécifiques...

Les résidences utilisent la pensée prospective pour créer un cadre propice à la créativité, dans lequel les participants vont pouvoir s'extraire du présent pour produire des visions différentes, voire en rupture ; mais il ne s'agit pas d'**études prospectives classiques**, au sens où l'entendent les experts lorsqu'ils mettent en perspective des grands enjeux à 20 ou 40 ans.

Les résidences **ne sont pas des évaluations**, même si elles peuvent permettre de mieux comprendre une situation dans un terrain donné et de réinterroger une problématique. Elles s'inscrivent davantage dans la production de visions nouvelles et de propositions positives associant les utilisateurs et les habitants.



EN SYNTHÈSE...

Résumez-moi cela en 5 points, un slide, une demi page... Quelque chose de court et de pertinent que je puisse faire lire à un élu, glisser dans une présentation en commission...

Voici le résultat de l'exercice fait par des agents du service public, des représentants de la société civile, différentes sensibilités internes et externes.

Voici une série de points clés en vrac, une liste de laquelle s'inspirer, une sélection dans laquelle sélectionner les arguments qui vous sembleront les plus pertinents pour les interlocuteurs que vous souhaitez convaincre...

Associer les habitants, les acteurs à l'action publique, à la résolution des problèmes et garantir par là leur adhésion à cette action publique…

S'immerger, comprendre les vraies problématiques d'un territoire, d'une structure, d'un projet…

Du temps et des énergies disponibles, des méthodes et des approches différentes pour faire ensemble…

Ne pas amener des solutions « hors-sol », expérimenter, monter des projets-tests en temps réel, confronter les projets à la réalité, valider les projets par l'expérience…

Imaginer ensemble et donner à voir les possibles, visualiser des scénarios, des projets tangibles pour les communiquer, les mettre en débat…

Travailler sur le terrain avec une approche pluridisciplinaire (croiser les regards) et prospective (regarder de loin et au loin), produire des projections collectives…

Accompagner sur un terrain, apporter les micro-réglages qui manquent, pour faire que ça marche…

(R)établir la confiance entre les partenaires, identifier de nouveaux acteurs, ré-agencer les partis en présence par le dialogue…

Innover de manière concrète, faire de la « prospective appliquée », donner une vision d'avance dans la définition de l'action publique, en réponse aux demandes du territoire aujourd'hui…



COMMENT ÇA MARCHE ?

Une résidence, c'est un peu une question de cuisine, il y a un certain nombre d'ingrédients indispensables, il faut un certain « tour de main » pour que « la sauce prenne » et que tous les convives en profitent pleinement...

Ingrédients

- un partenaire public curieux des approches de co-élaboration ;
- un terrain identifié avec ses opportunités et ses problèmes ;
- une équipe de 3-5 résidents variés à choisir parmi des designers, sociologues, artistes, architectes, urbanistes...
- des complices sur place, en prise avec le terrain, pour faire le relais...
- une bonne dose de compréhension et d'empathie ;
- cinq bons mois de délais (minimum) ;
- un budget de 45 000 euros environ.

Il n'y a pas de recette précise et la médiation des organisateurs, leur expérience et leur intuition y sont pour beaucoup dans la réussite de la résidence !

En tout état de cause, la résidence se prépare bien à l'avance : il faut mettre tous les ingrédients en présence avant de les mélanger, leur laisser l'occasion de s'apprivoiser, de se connaître et de se reconnaître, de construire la confiance entre eux de manière informelle, en les immergeant de courts moments, plusieurs fois dans le terrain visé, en les laissant bien reposer entre chaque fois.

Plonger généreusement les résidents dans le terrain, laissez-les s'en imprégner. Mélanger dans tous les sens pour que tous les acteurs viennent bien en contact les uns des autres. Aux termes de la première semaine vous devriez obtenir une mélange hétérogène, riche d'aspérités et de points saillants à partir desquels pourront se solidifier les véritables intentions...

Essayez d'en tirer les premiers projets. Expérimentez différentes formes, n'utilisez jamais de moules ! Faites d'abord de petits essais, juste pour voir, pour mettre en appétit... À la fin de la deuxième semaine, vous devriez pouvoir dire quelles sont les préparations qui ont le mieux donné ; les acteurs participants doivent avoir quitté leur places habituelles : ils doivent être venus en cuisine pour mettre la main au reste de la pâte et travailler avec les résidents...

Ne laissez pas refroidir l'enthousiasme de votre bataillon de nouveaux cuisiniers, il retomberait comme un soufflé ! Assurez-vous que chacun s'est approprié la manière de faire et le maniement des instruments que vous avez apportés... Assurez-vous qu'après la troisième semaine, le processus puisse continuer à tourner... Contrairement aux livres de cuisine classiques, la recette de la résidence, s'il en est, s'écrit en la faisant : racontez ce qui s'est passé, par le menu, ce qui a marché et aussi ce qui a raté, pour que chacun puisse y revenir, s'y référer et faire évoluer sa propre manière de cuisiner...



PRÉ-REQUIS...

Un **partenariat** avec l'institution...

La résidence n'est pas le résultat d'une commande publique de prestations. Elle fonctionne d'autant mieux quand elle est considérée comme un partenariat entre la Région qui la finance, le lieu de résidence qui l'héberge et l'institution tiers comme La 27e Région qui l'organise. Un tel partenariat garantie un équilibre des forces en présence, un engagement mutuel et un dialogue sur la manière de procéder.

Si les acteurs ne se sentent pas égaux, il faut renégocier!

La construction de la **confiance**…

Les différents acteurs en présence: la Région, le lieu ou l'entité hôte, l'équipe de résidents, la 27e Région… doivent prendre le temps d'échanger, de s'acculturer à leurs points de vue réciproques, de les comprendre et les admettre jusqu'à établir une pleine confiance dans l'approche et dans ses chances de conduire à un succès réciproque.

Ajourner la résidence tant que la confiance n'est pas mutuellement reconnue!

La **médiation** de la 27e Région…

Au-delà de porter l'approche résidence, d'en faire l'organisation logistique, La 27e Région joue un rôle déterminant de médiateur entre les partis: elle place la résidence hors de la relation commanditaire / prestataire habituelle et induit du même coup une remise en question des modes d'actions de l'acteur public parti-prenant. La résidence devient une zone d'ouverture, de tolérance, d'expérimentation suffisamment hors de l'institution pour échapper à son inertie et suffisamment dans l'institution pour la concerner et le cas échéant la transformer.

Ne tentez pas une résidence s'il n'y a pas un tiers médiateur pour faire l'arbitrage!

Une bonne **préparation**…

Comme l'on dit d'un problème, on pourrait dire d'une résidence qu'elle est déjà à moitié réussie quand elle bien posée et le fait d'être bien posée découle d'une préparation suffisante et attentive: faire se rencontrer les parties en présence, en contexte, plusieurs fois de suite, leur ménager le temps de mûrir leurs expériences, de s'imaginer la future résidence, d'en fixer les tenants et anticiper les aboutissants…

Retarder la résidence plutôt que d'en brusquer le temps de préparation!



PLANNING…

Un planning « complet » de la résidence débute bien avant les semaines d'immersion et se poursuit longtemps au-delà :

Une phase de « maturation de l'idée d'une résidence »…

Avant même de commencer l'organisation pratique, l'idée même de la résidence doit mûrir entre les parties-prenantes. Cette phase peut durer longtemps ou être très courte : elle demande que les envies, les appétits, les intérêts diffus pour l'approche se transforment en une véritable opportunité…

Une véritable phase de « préparation et de mise au diapason »…

Deux journées de repérages distinctes et espacées sont un minimum pour assurer la préparation, trois

sont préférables au cours desquelles les résidents se familiarisent entre eux et avec le terrain. Des suites de rencontres avec les populations participantes sont organisées comme pour préfigurer la future résidence, l'essayer et s'essayer dans la configuration pour en estimer la consistance...

Une phase de « résidence » avec des « inter-résidences »...

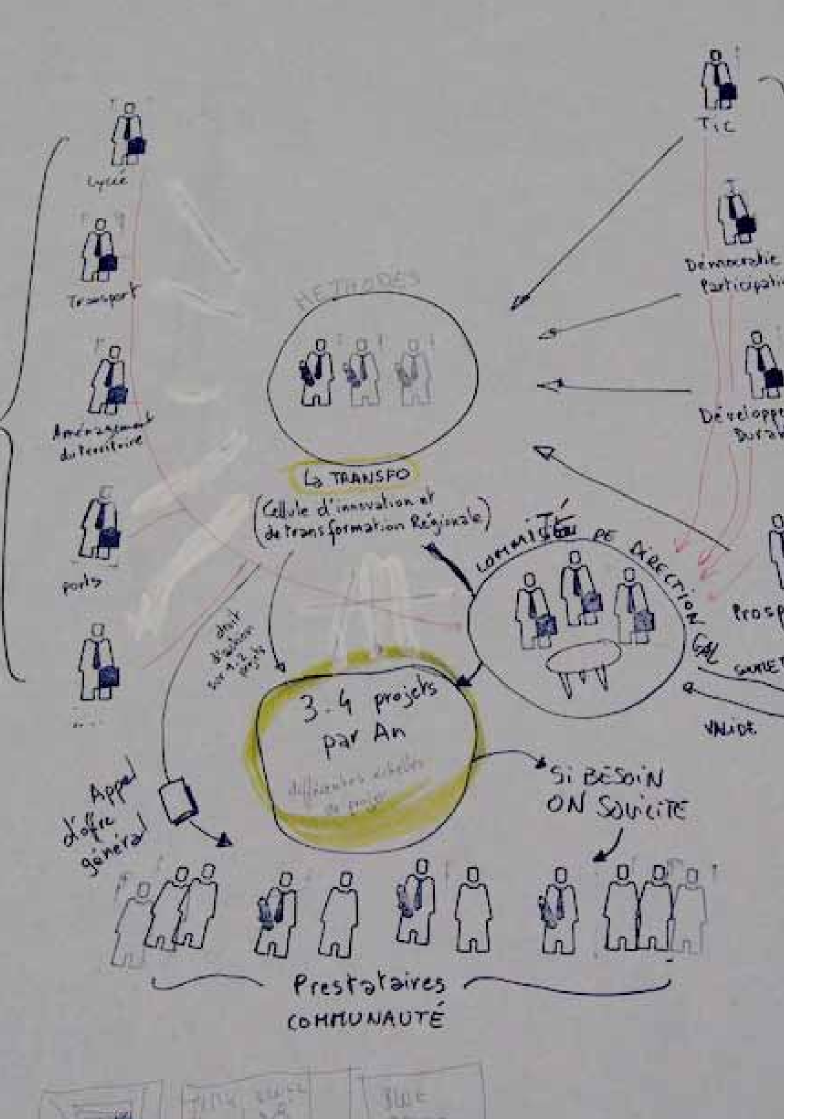
Trois semaines de résidence se déroulent sur le terrain. Elle doivent idéalement être espacées de période de deux à trois semaines hors contexte pour métaboliser les expériences du terrain, terminer le travail laissé en plan et organiser une demi-journée d'inter-résidence avec tous les protagonistes et des observateurs extérieurs qui élargissent et mettent en perspective les progrès de la résidence...

Une période de « finition » de la résidence...

Au delà de la constitution des livrables prévus pour chaque résidences (liste de projets, blogs traçant la progression, rédaction du livret de présentation final..), la période de finition de la résidence correspond pour chaque acteur revenir à sur ce qui à été fait pour en tirer tous les enseignements tant envers le terrain qu'en direction des politiques régionales...

Enfin un période de « suivi »...

L'accompagnement de la poursuite des activités initiées lors de la résidence peut prendre différentes formes entre des visites d'évaluation après 6 mois, 1 an... et l'idée d'un **« droit de tirage »** de quelques jours où un des résidents peut venir coacher/donner des conseils sur les projets en cours...



LA BOÎTE À OUTILS...

La boîte à outils des résidences est assez vaste et nous ne pouvons en faire le tour dans cette publication. Elle est assez vaste parce que chaque résidence et chaque résident selon sa discipline puise dans sa propre méthode pour 'bricoler' de nouveaux outils (au sens noble de Leroi-Gourhan), pour les hybrider entre disciplines, pour les adapter au mieux au contexte dans lequel ils doivent être adaptés.

Nous présenterons ici un petit échantillon caractéristique pour donner le ton. Une présentation plus exhaustive peut être trouvée dans le Guide du Résident qui a servi de base à la mis en place des résidences : http://bit.ly/nVrfIM

CARTES SENSIBLES

Description

Au centre de cette carte, il y a l'utilisateur, sujet de l'étude : par exemple un citoyen utilisateur d'un service public, un agent ou un élu utilisateur d'un dispositif ou d'un outil, etc. L'enjeu consiste à représenter progressivement, autour de lui, le réseau de tous les acteurs clés avec lesquelles il est directement et indirectement en contact, par cercles concentriques. Cette carte est utile pour mieux mettre en perspective l'ensemble des noeuds de décision, et avoir une vue d'ensemble des jeux d'acteurs.

Contexte

Grâce à une carte sensible *(voir photo)*, une équipe de designers en charge d'étudier l'environnement de travail des élus de la Région Nord-Pas de Calais a pu mieux comprendre quel était le réseau d'acteurs en action autour des élus : collaborateurs du premier et second cercle, secrétaires, équipes internes et au sein d'autres collectivités, etc.

Conseils d'utilisation

Ne pas oublier de faire figurer sur la carte les « invisibles », ceux qu'on ne voit jamais dans l'organigramme officiel, mais qui jouent un rôle bien réel dans le quotidien de la structure ou du territoire étudié.



JEUX DE RÔLE

Description

En anglais : *role play*. Par le jeu de rôle, les acteurs, les utilisateurs ou les concepteurs eux-mêmes procèdent à une expérience fictive du service existant ou à créer. Chacun peut ainsi se mettre dans la peau d'un utilisateur et faire l'expérience du service, étape par étape, pour mieux déceler les faiblesses à corriger.

Contexte

Un atelier « jeux de rôle » a été organisé lors d'une résidence menée par la 27e Région à Corbigny, pour penser la gare rurale de demain.

Pour tester les outils d'accès à l'information liés aux transports, chacun des participants (élus, agents de développements, habitants) recevait en début de partie une carte décrivant succinctement son identité et surtout la mission qu'il devait accomplir, par exemple : « Vous êtes John, vous venez d'arriver à Corbigny avec votre amie Estelle et vous souhaitez vous rendre à Dijon. Attention, vous n'accédez pas au réseau internet ».

En début de partie, chacun découvre sa mission et dispose de 20 à 30 min pour trouver une ébauche de solution ou simplement des renseignements qui l'aideront à trouver son trajet et les moyens à convoquer (heure de départ, d'arrivée, durée, prix, etc.).

Conseils d'utilisation

Une évolution possible de cet outil serait de proposer de « jouer » la même scène plusieurs fois, en faisant tourner les rôles dans chaque scène afin de comprendre comment des utilisateurs différents agiraient dans la même situation.


CARTE DU PROCHAIN ORGANISA-TEUR
Les participants
DRH
COLLABORATEUR DE DGA

CARTES SUPPORTS DE DISCUSSION

Description

En anglais : *issue cards*.

Les cartes « supports de discussion » sont un outil tangible destiné à nourrir et faciliter les échanges au sein d'un groupe. Chaque carte peut par exemple représenter une vision, une illustration, une description, ou une question. L'ensemble doit permettre de suggérer de nouvelles interprétations d'un problème et de provoquer des hypothèses alternatives. Au final, elle doivent permettre d'identifier de nouvelles opportunités et points critiques dans le contexte de référence.

Contexte

Des cartes ont été produites par l'équipe durant la résidence conduite d'octobre à décembre 2009 au sein de la Région Nord-Pas de Calais, dont l'objectif était d'étudier l'environnement de travail des élus (cf photo). Sur ces cartes ont pouvait lire des questions comme « Comment inviter la presse ? » ou « Comment concilier les agendas ? ». Elles ont permis de déclencher la discussion avec les collaborateurs d'élus.

Conseils d'utilisation

C'est l'hétérogénéité des cartes et la simplicité des contenus qui garantie l'efficacité de cet outil.

Pour faire profiter largement les partenaires de la 27e Région de ces différents outils, un espace en ligne a été créé pour présenter et raconter les cas où ils ont été expérimentés. Hébergé sur le site de la 27e Région, cet espace s'appelle « le moteur à co-conception » : http://la27eregion.fr/-Moteur-a-co-conception-beta,5-


PUMA

TYPES DE PROJETS...

Toutes les résidences ont vu s'imbriquer méthodes et sujets. En effet, lorsque l'équipe sur place mettait en œuvre un outil de rencontre, il pouvait s'agir à la fois d'une méthode pour en apprendre plus sur le terrain et d'une pratique à généraliser après le départ des résidents et, d'une certaine manière, à prototyper pendant la résidences.

Par exemple, lors de la résidence dans le lycée Balcon des Ardennes, les résidentes ont mis en place un « recueil sociologique » consistant à travailler pendant de longues interviews avec des « habitants » du lycée, pour comprendre, de manière fine, leur quotidien. Ces entretiens ont nourrit la réflexion et les autres projets des résidentes, mais ont également fait le fruit d'une recommandation méthodologique auprès de la Région. Difficile alors de définir si ce recueil sociologique est un outil de compréhension utile à la résidence, ou un prototype visant à montrer d'autres actions régionales possible…

Malgré ce flou assumé et entretenu sur le statut des « productions » des résidences, nous pouvons distinguer quatre catégories de projets mis en place par les équipes :

- les « projets-idées »
- les « projets-scénarios »
- les « projets tangibles »
- les « projets protoypés »

Les « projets-idées »

Les projets-idées ont naturellement été les plus nombreux, et n'ont parfois même pas été retranscrits ou explicités par les résidents, parce qu'ils étaient trop volatiles. Par contre dans certaines résidences, ils ont servi de déclencheurs à la rencontre et à la discussion avec le territoire. Plutôt que d'arriver avec des questions, certains résidents ont préféré produire des propositions, pour qu'elles puissent être amendées, démontées, reconstruites… par les interlocuteurs locaux.

Ainsi au lycée d'Annecy par exemple, les résidents ont mis en image des idées comme celle d'un banc collectif ou d'une fête inter-lycées. Si ces projets ne sont pas allés au-delà de la simple idée, le fait de la dessiner contribue à la rendre tangible et permet déjà un premier échange quant à sa pertinence. De la même manière, lors de la résidence sur les « Hauts de Garonne », les résidents ont mis en place une « boîte à idées numérique ».

Dès que quelqu'un, en lien avec la résidence avait une suggestion de nouveau projet (par exemple lors d'ateliers participatifs), il lui suffisait de se connecter et de remplir un court descriptif de son idée. Un titre, une courte description et une image suffisaient, ici encore, à rendre concret une simple idée et à la soumettre à commentaires pour tenter de le mettre en œuvre petit à petit.



Les « projets-scénarios »

Certains projets, soit parce qu'ils étaient plus prospectifs, soit parce qu'il n'étaient pas « essayables » durant les trois semaines de résidence, ont été restitués à l'état de scénarios. Dans ce cas, une image concept, un peu développée montre le projet tel qu'il pourrait exister dans un ou deux ans, si les moyens (humains, matériels, financiers…) étaient mis en œuvre pour les développer. Par exemple, lors de la résidence à La Seyne-sur-Mer l'équipe a imaginé un espace de « formation-action » qui pourrait être installé dans les Espaces publics numériques de la région. Pour illustrer ce concept, un visuel de huit photomontages montre les usages qui pourraient être fait de ce lieu qui n'existe pas encore.

À Corbigny, pour imaginer l'avenir des gares rurales, les résidents ont conçu un pôle touristique permettant de connecter l'offre touristique à l'offre de transport. Ici encore, le photomontage permet de rendre crédible ce scénario de développement. Les designers ont pris comme fond d'image la photo d'un bâtiment désaffecté présent en face de la gare de Corbigny, et lui ont redonné vie pour illustrer ce pôle touristique.



Les « projets tangibles »

D'autres projets, imaginés pendant la résidence ont pu être concrétisés par l'équipe. Les résidents ont parfois eu l'opportunité de fabriquer un objet ou un dispositif pour montrer la pertinence d'une idée et aller au-delà de l'image-concept. À Pionsat par exemple, les résidentes ont très tôt eu envie de mettre en place un dispositif d'échange avec les habitants pour favoriser la discussion autour d'une future maison de santé. Plutôt que de préconiser de mettre en place ce dispositif, elle l'ont concrétisé dès la première semaine.

La « table d'échange » a ainsi vu le jour très tôt durant la résidence et a pu exister sous différentes versions suivant qu'elle était installée dans une salle des fêtes, dans les bureaux de la communauté de communes ou sur la place du marché. Le dispositif n'a pas survécu à la résidence, mais il a pu exister physiquement.

À St Laurent, la sociologue présente a réalisé une série d'entretiens qualitatifs avec les « habitants, et pour faire exister cette matière intellectuelle au-delà de la résidence, les designers ont conçu et produit un livret d'entretiens.



Les «projets prototypés»

Certains projets qui étaient préconisés par l'équipe présente ont pu être prototypés, c'est-à-dire essayés en grandeur nature pour faire la démonstration de leur pertinence, et surtout tirer de leur essais des leçons pour leur développement futur.

Ainsi, dans l'hôtel de Région du Nord Pas-de-Calais, les résidents ont proposé de mettre en place un «laboratoire des collaborateurs d'élus», leur permettant de se rencontrer et de réfléchir ensemble sur la façon d'optimiser leur travail avec les élus. Ici l'équipe a décidé d'abord de donner une présence à ce «co-laboratoire» en le signalant par un panneau reprenant la charte graphique de la Région, puis de l'outiller en accompagnant les collaborateurs dans leurs premières réunions. En testant cette nouvelle façon de se rencontrer et de partager le vécu entre collaborateurs, les résidents ont pu faire la démonstration de l'intérêt de cette idée.

À Rennes, les résidents ont voulu laisser sur les trottoirs de la ville, des « impressions de souvenirs », ces souvenirs étant également présents sur une plate-forme numérique.

Ici, c'est avec un agent municipal, que l'équipe a fait le test «en grandeur nature». À l'aide d'un pochoir, un texte est «imprimé» au nettoyeur haute pression, le texte apparaissant en nettoyant le trottoir. Cette action a pu permettre d'essayer un nouveau type de relation entre les associations locales et la municipalité, de recueillir l'avis des spectateurs qui assistaient à ces essais, et de faire la démonstration de ce que pourrait être le projet après la résidence.

Plusieurs projets, parmi ceux qui avaient été prototypés, ont été développés après la résidence par les acteurs locaux eux-mêmes. Ainsi le "Campus Wall" dans le lycée de Revin, est un

espace numérique d'affichage, qui avait été simplement testé sur un ordinateur détourné durant la résidence. Après le départ de l'équipe, ce dispositif à bénéficié d'une réappropriation complète. Transféré sur un grand écran, et redessiné par une équipe d'élèves, il sert toujours aujourd'hui de moyen d'information aux lycéens.




É
LYCEE
Informations
CAMPUS
WALL 2.0
Pour poster une information :
campuswall@ac-reims.fr



RETOURS SUR RÉSIDENCES

Les témoignages reproduits ici sont issus d'une évaluation des résidences après trois à six mois, en revenant sur le terrain pour discuter avec - dans la mesure du possible - à chaque fois un représentant de la structure ayant accueilli ou initié la résidence, une personne ayant fait « l'expérience » de la résidence et un résident. Il leur a été demandé de fournir un retour sur les deux niveaux auxquels s'adressent les résidence, à la fois sur le terrain de la résidence et sur la façon dont l'expérience générée a été valorisée dans l'action et les politiques régionales.

Ce qu'il faut retenir...

Suite à ces différentes discussions, nous avons cherché à produire une évaluation sensible vue par nos interlocuteurs, plutôt que de construire une évaluation quantitative, quasiment impossible. « Territoires en Résidences » étant un programme expérimental, il avait pour but premier de tester une démarche. Nous avons essayé ici de croiser différentes thématiques qui émergent de ces « retours sur résidences » :

Objectifs

Beaucoup de nos interlocuteurs nous ont interpellé sur la question des objectifs. Si tous étaient d'accord pour considérer l'aspect « expérimental » de la résidence, certains (et notamment les résidents qui étaient en première ligne de cette expérimentation) ont regretté que les objectifs ne soient pas plus clairs dans la mission de la 27e Région et de l'équipe sur place.

Le postulat de départ qui consistait à dire « essayons, nous verrons bien » ne suffisait pas tout à fait.

À contrario, beaucoup nous ont dit ne pas avoir d'attente particulière en terme de productions et donc d'objectifs. De leur point de vu, ils avaient fait le choix de l'expérimentation et, derrière cette formule, ils acceptaient « de se laisser faire », de tester pour se rendre compte, à l'essai, si l'idée d'immersion de sociologues et de designers dans leurs projets pouvait leur être profitable ou pas.

Avec le recul, la question du « pourquoi une résidence » s'est éclaircie au fur et à mesure des différentes expériences. Au départ, il y avait une intuition : des professionnels de projet, des sciences humaines et de la créativité peuvent apporter un regard neuf et faire bouger les lignes de l'action publique. À l'arrivée, il y a une conviction : leur rôle est d'interagir au quotidien avec un écosystème humain (lycée, gare, quartier, territoire…) et par la proposition de projets locaux et rapidement testables de produire des enseignements dans la façon dont les politiques publiques régionales sont construites.

Pour autant, afin que chaque partie prenante trouve un intérêt dans cette démarche, il ne faut pas négliger le temps de préparation et d'acculturation. Les convictions énoncées par la 27e Région ne sont pas évidentes, ni pour les territoires qui n'ont pas l'habitude de travailler avec des « corps étrangers » en leur sein, ni pour les résidents. Suivant leurs profils, ces derniers ne sont pas habitués soit à l'immersion, soit au fait de formuler et de prototyper des solutions, soit de produire des recommandations à l'acteur public. Prendre le temps de préparer et de construire un terrain commun est la garantie de la réussite d'une résidence. Chaque fois que nous avons, pour différentes raisons, essayer de raccourcir ce temps, nous en avons payé le prix ensuite.

Parce que nous avons pu tester onze fois ce protocole d'immersion, il est désormais clair pour la 27e Région de ce que l'on est en droit d'attendre d'une résidence ou de ne pas attendre, et préciser ces attentes régulièrement met de l'huile dans les rouages de l'expérimentation.

Rôles

Au fur et à mesure de l'avancée du programme, nous avons réussi à définir de mieux en mieux les rôles attendus de chacun des protagonistes en présence dans une résidence. Si on ne peut présupposer du rôle à jouer par les différentes personnes croisées durant une résidence, parce que trop nombreuses, et trop différentes les unes des autres, il se dégage par contre trois acteurs essentiels au succès d'une résidence :

Les résidents

Nous avons travaillé avec onze équipes, toutes différentes, avec des profils variés. Il ressort de ces différentes collaborations que le rôle des résidents est bien d'interroger, d'analyser et de proposer. Pour cela, nous avons pu constater que l'association « créatifs + sciences humaines » est centrale dans une résidence. Qu'ils soient artistes, architectes ou designers, il est essentiel de faire travailler les résidents-concepteurs avec des sociologues, anthropologues, etc.

Lorsque seuls des créatifs étaient en résidence, la rencontre avec les territoires étaient plus difficile, et quand nous n'avons fait travaillé que des gens attachés plutôt à l'analyse qu'à la proposition, les productions de la résidence se sont révélées décevantes.

D'autre part, la présence ponctuelle d'experts de la question traitée a souvent permis d'éclairer la résidence d'un regard extérieur, et de faire avancer la réflexion de façon beaucoup plus approfondie.

Nous avons pu également constaté qu'une autre dynamique fonctionnait particulièrement : la rencontre entre des jeunes résidents très pro-actifs et des résidents plus «seniors» a généralement donné plus de robustesse à la démarche.


AFFICHAGE
AED / MI SE

Les facilitateurs

Nous nous sommes rendus compte au fur et à mesure du programme de l'importance des « facilitateurs », c'est-à-dire de gens familiers du terrain sur lesquels l'équipe de résidents intervient, et acquise à la cause de l'expérimentation. Nous avons pu mesurer combien la médiation entre une équipe de résidents extérieurs et une équipe accueillante était importante. La faiblesse de cette médiation, parce qu'elle n'avait pas été anticipée, a parfois été très mal vécue : certaines personnes parlant de la thématique de la résidence comme étant construite « au chausse-pied ».

Cette facilitation peut prendre la forme d'une personne charismatique habituée des lieux, ou d'un représentant hiérarchique qui va assumer le côté expérimental du projet. Le rôle de cette personne est d'autant plus facile que le territoire d'expérimentation est fermé. Il est plus facile d'expérimenter dans un lycée avec la bienveillance du proviseur par exemple, que dans une communauté de commune où même avec le soutien du président de la communauté de communes, la rencontre sera plus compliquée.

Cette facilitation prend du temps et elle peut être vue comme une contrainte. Mais elle peut, au contraire devenir une opportunité de faire évoluer un lien avec les habitants, ou le management interne des équipes, comme dans le cas du proviseur de Revin.



L'équipe de la 27e Région

Lorsque nous étions moins présents sur un territoire, parce que nous voulions laisser plus d'autonomie aux résidents, l'équipe sur place a dû faire face à de plus grandes difficultés. Nous n'avions pas pressenti le rôle essentiel que joueraient les membres de l'équipe. Nous lancions la résidence, bien sûr, mais les résidents nous ont expliqué combien notre apport était important tout au long du projet. L'équipe encadrante pouvait apporter un regard un peu distancié sur le projet, mais surtout, en étant devenus familiers du dialogue entre les acteurs du design et de la politique publique nous pouvions apporter aux résidents des conseils précieux. Sans compter le fait que l'expérience des premières résidences était précieuse aux suivantes, et que c'était finalement les membres de l'équipe de la 27e Région qui pouvaient le plus facilement faire le lien entre toutes les résidences.

L'autre aspect est le rôle « neutre » que joue la 27e Région dans les résidences. De part sa structure et son modèle de financement, elle conserve un certain

degré d'indépendance dans les projets qu'elle mène. Finalement c'est une sorte de terrain neutre, de zone blanche virtuelle au sein de laquelle il est permis de tester de nouvelles choses, en dehors des contraintes (sociales, techniques, hiérarchiques…) habituelles. C'est cette zone d'expérimentation qui permet d'essayer des choses nouvelles et de produire réellement des transformations. Le transfert de méthodologie que nous appelons de nos vœux depuis la fin des résidences apparaît difficile parce que faire des résidences sur le modèle de celles testées, sans le terrain expérimental que permet la 27e Région est nécessairement différent.

Temporalité

Nous l'avons vu un plus haut dans l'acculturation aux principes de la résidence, la préparation du terrain et des esprits est primordiale. À cause d'échéances électorales, de contraintes de fin d'années, ou de besoins propres au territoire, le démarrage des résidences à parfois été accéléré, comme à Cenon,où les gens de la cyberbase ont appris le jeudi d'avant la première semaine que la résidence aurait lieu dans leurs locaux. Difficile dans ces conditions de faire adhérer les animateurs et les utilisateurs de la structure au principe d'expérimentation !

L'espace entre les trois semaines d'immersion ne doit pas être d'une durée inférieure, mais lorsqu'il est trop long, il devient difficile de relancer la dynamique sur place. Même si certaines personnes que nous avons interrogées dans le cadre de ce retour sur résidence nous ont préconisé d'étaler les semaines d'immersion sur plusieurs saisons, voir sur une année, le risque d'essoufflement de la dynamique paraît trop grand. L'effort est suffisamment grand pour l'équipe pour reprendre ses marques chaque fois qu'elle retourne sur place.

Le choix des dates est également très important. S'il « n'y a pas de mauvais sujet pour une résidence » selon l'expression désormais consacrée, il y a au contraire


00:17:03

des périodes qui sont pénalisantes pour le projet. Travailler dans un lycée à la veille des vacances d'été, en période d'examen par exemple, n'a pas été très profitable à la résidence du Balcon des Ardennes…

Très tôt dans le programme nous avons mis en place des **« inter-résidences »**. L'objectif de ces réunions parisiennes était de provoquer la rencontre entre les différentes équipes de résidents afin de faire le point sur l'avancée du projet, et permettre d'échanger entre elles sur les méthodes et les projets testés. Si nous n'avons pas pu empêcher une certaine forme de concurrence parfois ressentie entre les équipes, ces réunions ont été essentielles dans l'avancée du projet et le lien avec l'équipe de la 27e Région. Elles font désormais partie intégrante de la méthodologie de « Territoires en Résidences ».

Au dire des résidents, les différents temps en immersion et les temps en réflexion, hors du territoire n'étaient pas très bien équilibrées. Si nous avions bien anticipé l'importance de l'immersion, nous avions négligé le besoin pour les résidents de prendre du recul, de continuer à penser et construire le projet hors de l'immersion. Surtout dans un contexte où les semaines d'immersion étaient très sollicitantes et où ce temps de recul n'était pas toujours disponible. Nous avons intégré cette contrainte dans la méthodologie et surtout dans le nouveau programme de la 27e Région.

Par ailleurs beaucoup des gens interrogés nous ont interpelé sur « l'après-résidence ». De la même manière que nous avons toujours organisé des pré-visites, afin de nous construire le projet, nous aurions dû prévoir dès le départ des post-visites pour accompagner plus en douceur la fin de l'expérimentation. Certains ont parlé de « Service Après Vente » qui aurait été parfois nécessaire pour assurer la continuité de certains projets, ou relancer des dynamiques nées des résidences.



Difficultés rencontrées

La plus grande difficulté rencontré au cours de ces différentes résidences concernait le sujet de l'expérimentation. Trop souvent les sujets étaient trop larges pour être couverts par une résidence de seulement trois semaines.

Parce que l'enthousiasme des résidents était sans borne, parce que les attentes du territoire trop fortes, ou tout simplement parce que, dans un principe d'expérimentation tel que nous l'avons conçu, il n'y a pas de commande, il était difficile d'aller suffisamment loin sur les sujets traités. « Qui trop embrasse, mal étreint », ce dicton populaire a été souvent vérifié par les équipes. Dans la méthodologie construite avec François Jégou, nous préconisions de déterminer une « vision » suffisamment large pour bien traiter la complexité du territoire, mais suffisamment précise pour pouvoir s'y attaquer en trois semaines. Force est de constater que les équipes de résidents n'ont pas été égales devant cette capacité à définir cette vision.

Les résidences demandent de gros efforts logistiques, pour l'organisation des trajets, des rencontres, des repas, etc. qui n'avait pas forcément été anticipés. Tantôt assumés par les résidents, tantôt par l'équipe de la 27e Région, tantôt par le ou les facilitateurs sur place, cela avait pour effet soient de freiner totalement le travail des résidents, soit au contraire de le faciliter grandement. L'idéal est de prévoir une personne totalement dédiée à cette organisation, permettant ainsi au projet de s'épanouir sans être freiné par toutes ces contraintes.

Enfin, parce qu'elle traite avant tout des relations entre les protagonistes d'un territoire (ce que nous avons appelé parfois « l'écosystème humain »), la résidence est parsemée d'embûches liées aux relations humaines. Que ce soit d'ordre affectif, social, politique, le rôle des résidents a été souvent de négocier avec ces contraintes pour permettre au projet d'avancer.

L'expérimentation a parfois froissé des susceptibilités, parfois révélé des tensions entre certains protagonistes, parfois dû s'arrêter pour des problèmes d'égo.

Le rôle des résidents dépasse donc parfois largement la logique de projet pour prendre une dimension plus sociale.

Humain

Le pendant de ces complications sociales, est que les résidences ont toujours été des aventures humaines avant tout.

L'esprit « sympathique », le positivisme propre à la 27e Région a été souligné et apprécié par nombre de nos interlocuteurs. Parce que les projets imaginés par les résidents intervenaient souvent sur la rencontre ou sur la participation, ils permettaient parfois de simplement tisser des liens.

De l'avis des personnes interrogées, c'est là un atout essentiel de la résidence, encouragé par l'immersion longue qui permet un rapprochement plus fort que dans des projets plus distants.

Et ceci d'autant plus que dans cette démarche de recherche-action, les regards se tournent d'abord vers l'action: qu'est ce qui a été effectivement mis en place? Quel est le résultat sur le terrain?

Effets

Enfin quels sont les résultats des résidences: tout cela pour quoi? Cette question est critique tant pour toutes les parties prenantes que pour les observateurs extérieurs des résidences. L'enthousiasme pour ce mode opératoire qui contraste avec l'action publique et le consulting associé suscite à la fois une surenchère d'attentes (les résidences-miracles à mettre à toutes les sauces...) ou à l'inverse un brin de cynisme (les résidences-soufflés qui retombent très vite...).

Comme pour toutes les démarches de nature systémique, les effets des résidences sont diffus, disséminés, multi-niveaux, imbriquées et difficiles à mettre en évidence de manière explicite et mesurable...

Les résidences sont de bons catalyseurs de projets. Au-delà de ceux imaginés par les résidents – et peut-être grâce à l'effet d'entrainement généré – les résidences inspirent et diffusent une logique de projets bien identifiés et distincts du fonctionnement quotidien des institutions et services préexistants. Les résidences suscitent l'appétit pour des projets, beaucoup de projets, des projets audacieux, pas tous finis, parfois éthérés, des projets concrets nouveaux ou existants et augmentés, des projets collatéraux... Parfois trop de projets excitant les attentes mais laissant parfois les parties prenantes sur leur faim parce seuls quelques uns de ces projets peuvent être réalisés effectivement.

A ce titre, une comparaison s'impose: le temps-homme

d'une résidence et le budget consacré rapporté à une démarche de développement de nouveaux produits dans l'industrie correspond environ au temps moyen nécessaire au design d'un petit électroménager ou d'un meuble en incluant la recherche utilisateurs et l'étude de design. Cette comparaison pourra paraître étrange rapportée à l'action publique qui nous occupe ici. Elle permet pourtant de redimensionner les attentes que certains pourraient générer face à une résidence qui représente en fait les efforts d'innovation et de conception nécessaires pour faire une chaise ou grille-pain, pas plus...

Au-delà des projets, les changements les plus forts sont certainement dans «l'évolution des mentalités», la transformation des habitudes. Les résidences suscitent l'émergence d'un regard neuf «vierge de tout contexte» et par la même, elles aident à (ré) enchanter ce contexte, à le dépasser, à s'en affranchir un moment pour (re)donner envie.

La démarche dans son ensemble participe d'une démonstration de valeurs constructives: pensée positive; empathie avec les acteurs; participation généralisée; construction d'une confiance mutuelle; improvisation et prise de risques...

En découle une série d'effets induits: lever des barrières (en particulier celles qui ne sont que dans la tête des personnes, du fait de la routine, de l'organisation en silos, des frustrations répétées par les mécanismes administratifs qui viennent à bout de toutes les bonnes volontés); fédérer, décloisonner, initier des partenariats transversaux, entre les niveaux hiérarchiques, tisser des relations avec des acteurs extérieurs...

Enfin la «dépression post-résidence» et la question de maintenir la dynamique d'innovation et d'enthousiasme après le départ des résidents déjà discuté précédemment se repose. Les effets d'une résidence sont liés à la manière dont «quatre personnes quittent

soudain le navire» et laissent ou non les acteurs fraichement remotivés un peu seuls face au appétits suscités. Une autres comparaison s'impose peut-être ici avec la manière dont des subsides sont souvent accordés à une institution ou un projet et brutalement retirés quelques années après. Les résidences manquent certainement de progressivité dans le désengagement de l'accompagnement, dans la 'mise en main' des projets, dans la manière dont le conseil et de suivi sont apportés. Peut-être manque t-il un simple «droit de tirage de quelques journées» pour faire revenir un des résidents, bénéficier de conseils, reconvoquer le regard extérieur, donner un petit coup de pousse aux nouveaux mécanismes initiés en interne...

Pour compléter cette réflexion sur les effets des résidences, il convient aussi de rappeler le caractère d'expérimentation de la démarche, de recherche-action dans lequel les apports en terme de recherche sur la transformation de l'action publique sont tout aussi importants que les actions effectivement induites par le processus sur un terrain spécifique. Cette question sur laquelle revient le texte «Enseignements en termes de politiques publiques» publié en février 2011 met l'accent sur les enseignements que l'on peut tirer au terme de douze expérimentations et sur le fait que des résidences aussi comme des entretiens ou des discussions de groupe tels qu'en feraient un sociologue ou un psychologue, sont des moyens dont les fins sont à chercher ailleurs dans la transformation en profondeur de l'action publique.



Conclusion

Même si, comme toute expérience, il comporte son lot d'insatisfactions et même de frustrations, le succès de l'opération « Territoires en résidences » a permis à la 27e Région de se structurer en faisant la démonstration de l'intérêt des valeurs et des méthodes qu'elle portait. C'est l'exemplarité de l'ensemble du programme, et notamment de la résidence autour « des outils de l'élu » en Nord Pas-de-Calais, qui a permis aujourd'hui à la 27e Région, désormais structurée en association, de lancer le programme « la Transfo ». Ce nouveau programme consiste cette fois à mettre des équipes en immersion au sein même des conseils régionaux, pendant une série de dix semaines, réparties sur trois ans. Deux régions sont d'ores et déjà engagées dans ce programme, et d'ici 2013 ce seront cinq régions qui prototyperont, à l'aide de la 27e Région, l'apport d'un laboratoire d'innovation embarqué.

QUELQUES VERBATIMS…

« Ce qui reste au delà des projets, c'est l'évolution des mentalités. »

Jean-Claude Blancand, animateur

"L'immersion doit toujours se concentrer d'abord sur un premier noyau dur pour s'élargir progressivement à d'autres cercles de participants".

Loic Nicoud, Région Paca

« Les choses sont retombées après la résidence, mais on ne sait pas pourquoi, on est repartis dans l'urgence du quotidien »

Sylvie Depraetere, collaboratrice d'élu

"Quand les résidences produisent des micro-projets, c'est bien, mais il faut aussi qu'elles inspirent des grands projets et des visions à long terme qui changeront les regards longtemps après la résidence"

Emmanuel Delessert, professeur en lycée

"Accueillir une résidence demande une disponibilité des équipes qui doit être scrupuleusement prévue dans les agendas".

Pascal Peuchot, agent en agglomération

« On est dans le flou, on ne sait pas trop ce qui va se passer, on doit accepter de se laisser faire »

Pascal Peuchot, agent en agglomération

"On a d'abord été pris pour des rigolos, et finalement les gens voulaient travailler avec nous au-delà des trois semaines… »

Yoan Ollivier, designer

« Dans les lycées, on travaille par objectifs, et là la résidence n'avait pas d'objectifs clairs » « On a toujours autant le nez dans le guidon mais on a changé le relationnel »

Etienne Vivier, proviseur

« L'objectif était de décloisonner nos visions, de bénéficier d'un regard non-engagé, doté d'une certaine fraîcheur ».

« Avant la résidence, je ne voyais pas que ce qu'on faisait de créatif pouvait gêner des gens »

Emmanuel Delessert, professeur en lycée

Définissant la méthodologie: "1 on est là pour chatouiller, 2 on se permet plus de choses, 3 vite, vite il faut qu'on laisse quelque chose."

Jacky Foucher, designer



ET EN PLUS...

BIBLIOGRAPHIE

Evolution du management et de l'action publique :

Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*, Policy Press, UK.

Design des politiques publiques, ed. by La 27e Région, La Documentation Française, (2010).

François Dupuy (2011). *Lost in management : La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*, Seuil, France

Anne Pezet and Éric Pezet (2010). *La société managériale. Essai critique sur les nanotechnologies de l'économique et du social*, La Ville Brûle, France

Innovation sociale

Jégou, F. and Manzini, E., 2008. *Collaborative Services, Social Innovation and Design for Sustainability* with essay by Bala, P., Cagnin, C., Cipolla, C., Green, J., van der Horst, T., de Leeuw, B., Luiten, H. Marras, I., Meroni, A., Rocchi, S., Strandbakken, P., Stø, E., Thakara, J., Un, S., Vadovics, E. Warnke, P. and Zacarias A. Edizioni Poli.design, Milan.

Design de services

Meroni, A. Sangiorgi, D. 2011. *Design for Services*, Design for social responsibilities series, Gower Publishing Ltd, UK.

Résilience, transition soutenable

Rob Hopkins (2010). *Manuel de Transition - de la Dependance au Pétrole a la Resilience Locale*, Les Editions Ecosociété, France

Technologies

Bernard Stiegler (2010). *Ce qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue : de la pharmacologie*, Flammarion, France

LIENS

Laboratoires d'innovation publique

- La 27e Région (FR), www.la27eregion.fr/
- La Fabrique de l'Hospitalité (CHU Strasbourg, France), lafabriquedelhospitalite.wordpress.com/
- Social Innovation Lab for Kent (GB), socialinnovation.typepad.com/silk/
- Mindlab, Midtlab (DK), www.mind-lab.dk/en
- Medea Living Lab (SUE), medea.mah.se/about-medea/living-lab-the-neighbourhood/

Agences publiques

- Design Council (GB), www.designcouncil.org.uk/
- Design Flanders (BEL), www.designvlaanderen.be/nl
- Iniciativa Joven (SP), www.iniciativajoven.org/
- Nesta, www.nesta.org.uk/

Agences, conseils, cabinets privés

- Engine Design Service, www.enginegroup.co.uk/
- Funky Projects (SP), www.funkyprojects.com/?lang=en
- Innovation Unit, Participle (GB), www.innovationunit.org/
- Kaos Pilot (DK), www.kaospilot.dk/
- Laboratorio per l'Innovazione (IT), www.laboratorioinnovazione.eu/
- Live Work, www.livework.co.uk/
- Participle, www.participle.net/
- Plausible Possible (FR), plausiblepossible.com/
- Strategic Design Scenarios (BEL), www.strategicdesignscenarios.net/
- Think Public, thinkpublic.com/
- Until We See New Land (Allemagne), untilweseenewland.com/
- Uscreates, www.uscreates.com/
- User Studio, www.userstudio.fr/

Think tanks

- Counterpoint, www.counterpoint.uk.com/
- Kafka Brigade (HOL), www.kafkabrigade.org.uk/
- Young Foundation (GB), www.youngfoundation.org/

REMERCIEMENTS...

Conception & rédaction

François Jégou, Romain Thévenet, Stéphane Vincent, Charlotte Rautureau.

Réalisation

Strategic Design Scénarios : Adèle Seyrig, Christopher Santerre

Merci à...

Béatrice Auxent, Marion Barreau, Jean Christophe Blancand, Perrine Boissier, Jean-Louis Bruley, Patricia Cailleret, François Charlier, Marie Coirié, Julien Defait, Emmanuel Delessert, Jacky Foucher, Richard de Logu, Philippe Louges, Sylvie Depraetere, Dominique Flahaut, Catherine Jourdan, Latifa Labbas, Jean-Christophe Lipovak, Olivier Marichez, Julie Nicolas, Loïc Nicoud, Yoan Ollivier, Sylvain Petit, Pascal Peuchot, Véronique Plane, Matthieu Savary, Sébastien Sémeril, Pauline Scherer, Emmannel Vandamme, Nicolas Vanpoucke, François Vergnon, Sébastien Vial, Etienne Vivier.

LA 27E RÉGION

Stéphane Vincent, Directeur de projet
Romain Thévenet, Chargé de mission design de services
Charlotte Rautureau, Chargée de mission Europ'act

www.la27eregion.fr
www.territoiresenresidences.net

DÉCEMBRE 2011

www.la27eregion.fr
www.territoiresenresidences.net











